

## **Pengaruh *Total Quality Management* pada Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Pengembangan Produk dan Efisiensi Biaya: Studi Kasus pada PT Bintang Alam Semesta**

**Meyliana**

Dosen Pendidikan Profesi Akuntansi-Univ.Kristen Maranatha  
(Jl. Prof. Drg. Suria Sumantri No. 65, Bandung)

**Agnes Yoan Renata**

Mahasiswa Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi-Univ.Kristen Maranatha  
(Jl. Prof. Drg. Suria Sumantri No. 65, Bandung)

### ***Abstract.***

*The growing global competition will encourage firms to try to maintain their competitive advantage. One way that can be done by giving full attention to the quality. With regard to this, so this research tries to identify the variables that affect the quality of a company's products. The variables used include Total Quality Management (TQM) and performance measurement systems. Performance measurement system include product development and cost efficiency. Samples taken by using purposive sampling method. The purpose of this research was to 1) know how much influence TQM in measuring performance, improving cost efficiency, and perform product development in the company's operations; 2) to determine the importance of the role of TQM in improving the company's competitive advantage; and 3) to determine strengths and weaknesses in the practice of TQM. The results showed that performance measurement systems have a positive impact on Total Quality Management.*

*Keywords: Total Quality Management, Performance Measurement Systems, Product Development, and Cost Efficiency.*

### **Pendahuluan**

Globalisasi yang berkembang pesat, kondisi ekonomi yang tidak stabil, serta banyaknya perusahaan asing yang bermunculan mengharuskan perusahaan dalam negeri untuk dapat berpikir lebih kreatif dan inovatif serta memiliki keunggulan daya saing. Analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) untuk mengenal serta memahami kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang dimiliki dan dihadapi perusahaan saat ini, sehingga dapat memberikan kontribusi yang maksimal dalam menghadapi persaingan.

Konsumen sebagai juri akhir bagi produk barang dan jasa yang diperdagangkan akan sangat menentukan kelangsungan hidup perusahaan. Meningkatnya kepercayaan

konsumen terhadap mutu produk yang disertai dengan meningkatnya jumlah produk dan jasa yang berkualitas, maka daya saing perusahaan tidak lagi hanya ditentukan oleh rendahnya biaya yang dikorbankan, tetapi juga ditentukan oleh nilai tambah produk melalui peningkatan kualitas dengan pelayanan yang terbaik. Kualitas produk yang dihasilkan perusahaan harus dapat memenuhi kebutuhan dan permintaan konsumen (Fitria, 2005). Salah satu unsur penting dalam pencapaian keunggulan kompetitif perusahaan adalah adanya pengendalian mutu secara menyeluruh atau yang biasa disebut dengan *Total Quality Management (TQM)*.

Menurut Fandy Tjiptono (2003:4), *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Sedangkan, menurut Soewarso Hardjosoedarmo (2004:1), *Total Quality Management (TQM)* adalah penerapan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan untuk memperbaiki material dan jasa yang menjadi masukan organisasi, memperbaiki semua proses penting dalam organisasi, dan memperbaiki upaya memenuhi kebutuhan para pemakai produk dan jasa pada masa kini dan di waktu yang akan datang.

Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang akan meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan (Fandy Tjiptono, 2003:10). *TQM* yang berfokus pada perbaikan kualitas secara berkesinambungan akan mendorong perusahaan dalam memperbaiki posisi persaingan dan meningkatkan produk yang bebas dari kerusakan. Perbaikan posisi dalam persaingan dapat meningkatkan penjualan, pangsa pasar, dan akhirnya meningkatkan laba. Sedangkan, peningkatan produk yang bebas dari kerusakan dapat menurunkan biaya operasi dan akhirnya meningkatkan laba (Dwi dan Wiwik, 2008).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh *TQM* dalam mengukur kinerja, meningkatkan efisiensi biaya, dan melakukan pengembangan produk dalam operasi perusahaan sehingga dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Selain itu, penelitian ini juga berperan dalam menganalisa keunggulan serta kelemahan praktik *TQM* di dunia nyata.

## **Kerangka Teoritis dan Pengembangan Hipotesis**

### ***Total Quality Management***

Pengertian *Total Quality Management* yang diungkapkan oleh para ahli pada dasarnya adalah sama, yaitu merupakan sistem manajemen yang berorientasi terhadap kepuasan pelanggan melalui kualitas sebagai strategi dalam mencapai keunggulan kompetitif dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Menurut Soewarso Hardjosoedarmo (2004:1) *Total Quality Management* adalah penerapan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan untuk: 1) memperbaiki material dan jasa yang menjadi masukan organisasi, 2) memperbaiki semua proses penting dalam organisasi, dan 3) memperbaiki upaya memenuhi kebutuhan para pemakai produk dan jasa pada masa kini dan di waktu yang akan datang.

Sedangkan menurut Vincent Gasperz (2001:5) *Total Quality Management* didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan performansi secara terus-menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.

### **Metode *Total Quality Management (TQM)***

Menurut M. N. Nasution (2002:27) telah menjabarkan metode TQM yang difokuskan pada tiga pakar yang merupakan pionir dalam pengembangan TQM, antara lain:

#### **Metode Deming**

Metode yang terkenal dari Deming adalah Siklus Deming (*Deming Cycle*), yang dikembangkan untuk menghubungkan antara operasi dengan kebutuhan pelanggan dan memfokuskan sumber daya semua bagian dalam perusahaan (riset, desain, operasi, dan pemasaran) secara terpadu dan sinergi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Siklus Deming adalah model perbaikan berkesinambungan yang dikembangkan oleh W. Edward Deming yang terdiri atas 4 (empat) komponen utama secara berurutan.

#### **Metode Juran**

Juran mendefinisikan kualitas sebagai cocok atau sesuai untuk digunakan (*fitness for use*), yang mengandung pengertian bahwa suatu barang atau jasa harus dapat memenuhi apa yang diharapkan oleh para pemakainya. Pengertian cocok untuk digunakan ini mengandung 5 (lima) dimensi utama, yaitu kualitas desain, kualitas kesesuaian, ketersediaan, keamanan, dan *field use*. Juran mencetuskan *The Juran Trilogy*, antara lain: perencanaan kualitas, pengendalian kualitas, serta perbaikan kualitas.

#### **Metode Crosby**

Pandangan-pandangan Crosby dirangkum dalam ringkasan yang disebut sebagai dalil-dalil manajemen kualitas, antara lain:

- a) Dalil Pertama: Definisi kualitas adalah sama dengan persyaratan.
- b) Dalil Kedua: Sistem kualitas adalah pencegahan.
- c) Dalil Ketiga: Kerukan nol (*zero defect*) merupakan standar kinerja yang harus digunakan.
- d) Dalil Keempat: Ukuran kualitas adalah *price of nonconformance*.

### **Fase-fase Implementasi *TQM***

Implementasi *TQM* bukanlah suatu pendekatan yang sifatnya langsung jadi atau hasilnya diperoleh dalam waktu sekejap, tetapi membutuhkan suatu proses yang sistematis. Banyak pakar yang mengemukakan pendapatnya mengenai fase-fase atau tahap-tahap implementasi *TQM*. George dan Weimerskirch (1994) yang dikutip oleh Fandy Tjiptono (2003:342) menyatakan bahwa ada enam fase utama dalam implementasi *TQM*, yaitu:

- a. Komitmen manajemen senior terhadap perubahan.
- b. Penilaian sistem perubahan, baik secara internal maupun eksternal.
- c. Pelembagaan fokus pada pelanggan.
- d. Pelembagaan *TQM* dalam perencanaan strategik, keterlibatan karyawan, manajemen proses, dan sistem pengukuran.
- e. Penyesuaian dan perluasan tujuan manajemen guna memenuhi dan melampaui harapan pelanggan.
- f. Perbaikan atau penyempurnaan sistem.

### **Hambatan Penerapan *TQM***

Tatikonda dan Tatikonda (1996) yang diadopsi oleh Nursya'Bani (2006:62-63) mengidentifikasi ada 10 (sepuluh) hambatan dalam penerapan *TQM*, antara lain:

1. *Lack of Vision*

Visi merupakan gambaran tentang masa depan dan apa yang ingin dicapai pada masa mendatang. Dalam visi disebutkan target dan identifikasi peluang masa depan. Visi juga menyediakan petunjuk tentang cara mencapai sasaran. Namun banyak perusahaan dalam upaya perbaikan kualitas tetap menggunakan status *quo*, lemah dalam menentukan visi, dan gagal membuat kualitas sebagai bagian dari rencana strategik.

2. *Lack of Customer Focus*

Ketidakhormatan terhadap kepuasan konsumen, kurangnya pemahaman hal-hal yang mendorong loyalitas konsumen, dan perbaikan kualitas yang tidak memberikan nilai bagi konsumen merupakan penyebab kegagalan *TQM*.

3. *Lack of Management Commitment*

Semua pakar kualitas menyatakan bahwa hambatan terbesar perbaikan kualitas adalah kurangnya komitmen top manajemen. Wujud komitmen manajemen adalah mengkomunikasikan filosofi perusahaan dari atas ke bawah dalam bentuk aksi yang nyata.

4. *Training With No Purpose*

Banyak program pelatihan berkaitan dengan *TQM* yang tidak relevan dengan tujuan atau para pekerja tidak memiliki ide dan pemahaman arti pentingnya pelatihan. Misalnya, pekerja diberi pelatihan tentang *Statistical Process Control (SPC)*, tetapi tidak tahu dimana *SPC* digunakan. Jika pelatihan dinilai penting, pelatihan tanpa fokus yang jelas menjadi penyebab pemborosan dana.

5. *Lack of Cost and Benefit Analysis*

Banyak perusahaan yang tidak mengukur biaya sebagai akibat kualitas yang rendah maupun keuntungan program perbaikan kualitas. Perusahaan jarang mengukur hilangnya penjualan dan konsumen yang pindah ke perusahaan lain. Perusahaan juga gagal mengukur manfaat potensial dari program perbaikan kualitas.

6. *Organizational Structure*

Struktur organisasi, pengukuran, dan sistem penghargaan. Tidak ada pelatihan yang bisa membantu jika organisasi memiliki birokrasi yang berlapis-lapis. Struktur organisasi yang datar, pemberdayaan, upaya-upaya lintas disiplin dan lintas fungsi merupakan langkah penting kesuksesan *TQM*. Perusahaan yang sukses mampu menjaga lini komunikasi terbuka, mengembangkan pemahaman proses, dan mengurangi hambatan departemental.

7. *TQM Creating its Own Bureaucracy*

Kualitas menjadi proses paralel, tercipta lapisan birokrasi baru dengan aturan, standar, dan pelaporan staf sendiri. Birokrasi kualitas mengisolasi diri sendiri, operasi dari hari ke hari gagal untuk memahami implikasi dan pengetahuan konsumen, pekerja, dan personal penjualan, dan menjadi pemadam program perbaikan kualitas.

8. *Lack of Measurement or Erroneous Measurements*

Penggunaan indikator keberhasilan yang keliru atau tidak adanya indikator kinerja perbaikan kualitas merupakan penyebab kegagalan *TQM*. Misalnya, mengukur kinerja jangka pendek menggunakan ukuran kinerja jangka panjang, ukuran kinerja suatu departemen menggunakan ukuran departemen lain.

9. *Reward and Recognition*

Agar *TQM* berhasil, perusahaan seharusnya memberi pengakuan dan penghargaan kepada tim yang memiliki kinerja baik dan mendukung realisasi perbaikan kualitas. Perilaku pekerja sangat ditentukan oleh sistem pengakuan dan penghargaan. Bagaimana perusahaan mengakui dan menghargai pekerja merupakan

bagian penting dalam mengkomunikasikan tujuan strategik perusahaan.

#### 10. Accounting Systems

Sistem akuntansi seringkali hanya mencatat biaya pengerjaan ulang, biaya produk rusak/cacat, dan biaya lain yang terkait dengan biaya overhead. Ketidakpuasan konsumen, hilangnya penjualan, dan konsumen yang pindah kepada perusahaan lain seharusnya menjadi bagian dari biaya kualitas yang harus dicatat dan dilaporkan, karena biaya-biaya tersebut mengurangi perolehan laba.

### Pengukuran Kinerja

Anthony et al. (1995:46) mendefinisikan pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

*"Performance measurement is measure the performance of each activity in the process (value chain) from the perspective of customer requirement while assuring that the overall performance of activities meets the requirements of the organization's other stakeholders".*

Sistem pengukuran kinerja dapat bermanfaat bagi para pemakainya apabila hasilnya dapat menyediakan umpan balik yang bisa membantu anggota organisasi dalam usaha untuk melakukan perbaikan kinerja lebih lanjut. Horngren dan Foster (1991:7) berpendapat, sistem pengukuran kinerja memiliki peran lain selain berperan dalam pengendalian dan memberikan umpan balik pada proses perencanaan dan pengambilan keputusan, yaitu:

1. Memberikan kemudahan para manajer mengawasi jalannya bisnis mereka dan mengetahui aspek-aspek bisnis yang mungkin membutuhkan bantuan.
2. Peranan kedua sistem pengukuran kinerja adalah suatu alat komunikasi.
3. Peranan ketiga adalah bahwa sistem pengukuran kinerja sebagai dasar sistem penghargaan perusahaan.

Menurut Horngren dan Datar (1994:890) yang diadopsi oleh I Made dan Rani dalam Jurnal Akuntansi & Keuangan (Vol. 5, No. 1, 2003) pengukuran kinerja secara garis besar berdasarkan kriteria dan informasi yang dihasilkan, dapat dibagi menjadi dua, yaitu: pengukuran kinerja keuangan (*financial performance measures*) dan pengukuran kinerja non keuangan (*nonfinancial performance*). Kedua jenis pengukuran kinerja tersebut masing-masing memiliki pendekatan yang berbeda dalam menjelaskan tentang kinerja suatu perusahaan atau organisasi.

Pengukuran kinerja keuangan biasanya menjabarkan tentang kinerja dari semua produk dan aktivitas jasa yang dihasilkan oleh sebuah perusahaan dalam satuan mata uang. Dasar yang digunakan adalah kinerja masa lalu sehingga pencapaian kinerja dan keunggulan bersaing yang diharapkan sangat sulit. Jadi, fokus dari pengukuran adalah pada hasil akhir yang telah dicapai oleh perusahaan sebagai dampak dari keputusan yang telah dirumuskan oleh manajemen perusahaan. Contoh alat ukur pada *financial performance measures*, yaitu: *contribution margin*, *income before tax*, *percentage of profit to sales*, *direct business unit profit*, *ROI*, *residual income*, dan *net income*.

Pengukuran kinerja non keuangan mempunyai pendekatan lain dalam mengevaluasi kinerja perusahaan. Pengukuran ini biasanya berhubungan dengan pengukuran fisik. Informasi yang digunakan seringkali dikumpulkan bersamaan dengan data informasi bagi pengukuran kinerja keuangan. Alat ukur pada *nonfinancial performance measures*, yaitu: *price*, *quality*, *lead time*, *productivity*, *customer complain*, *customer satisfaction*, dan *customer response time*.

Menurut Simamora (2001:488) tidak setiap sistem penilaian kinerja akan bebas sama sekali dari tantangan-tantangan legal. Walaupun demikian, sistem penilaian kinerja

dapat memiliki karakteristik-karakteristik tertentu yang mungkin secara legal dapat dipertahankan. Karakteristik-karakteristik tersebut adalah:

1. Kriteria yang berkaitan dengan pekerjaan.
2. Pengharapan kinerja.
3. Fokus pada perilaku yang terobsesi.
4. Sensitivitas.
5. Standardisasi.
6. Sokongan manajemen atau karyawan.
7. Keandalan dan validitas.
8. Penilaian yang berbobot.
9. Komunikasi terbuka, dan
10. Kemampooterimaan (*acceptability*).

### **Pengembangan Produk**

Pengembangan produk merupakan serangkaian aktivitas yang dimulai dengan analisa persepsi dan peluang. Menurut Karl T. Ulrich (2001:2) mendefinisikan pengembangan produk adalah serangkaian aktivitas yang dimulai dari analisis persepsi dan peluang pasar, kemudian diakhiri dengan tahap produksi, penjualan, dan pengiriman produk.

Dari sudut pandang investor pada perusahaan yang berorientasi laba, usaha pengembangan produk dikatakan sukses jika produk dapat diproduksi dan dijual dengan menghasilkan laba. Namun laba seringkali sulit untuk dinilai secara cepat dan langsung. Lima dimensi spesifik lain, yang berhubungan dengan laba dan biasa digunakan untuk menilai kinerja usaha pengembangan produk (Karl T. Ulrich, 2001:2-3), yaitu:

1. Kualitas produk.
2. Biaya produk.
3. Waktu pengembangan produk.
4. Biaya pengembangan.
5. Kapabilitas pengembangan.

### **Efisiensi Biaya**

Tingkat keberhasilan suatu perusahaan dalam melakukan kegiatan produksi diukur dengan tingkat efisiensi input yang dilakukan untuk menghasilkan output. Semakin kecil tingkat input yang digunakan untuk menghasilkan output yang optimal, maka semakin efisien perusahaan tersebut. Menurut Mardiasmo (2002:132), efisiensi merupakan output tertentu yang merupakan hasil proses produksi atau hasil kerja tertentu yang dicapai dengan penggunaan sumber daya dan dana yang serendah-rendahnya (*spending well*). Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa tingkat efisiensi dicapai dengan penggunaan sumber daya seminimum mungkin untuk menghasilkan output yang optimum.

Pada dasarnya, efisiensi lebih menitikberatkan pada kemampuan organisasi dalam menggunakan sumber-sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Efisiensi dapat dilihat dari dua sisi, yaitu kemampuan organisasi untuk mencapai hasil tertentu yang diharapkan dengan menggunakan sumber daya secara minimal atau kemampuan organisasi untuk menggunakan sejumlah sumber daya tertentu untuk mencapai hasil yang maksimal.

Konsep efisiensi menurut Lipsey et al. (1995:266) adalah sebagai berikut:

1. Efisiensi teknis, berkaitan dengan jumlah fisik semua faktor yang digunakan dalam proses produksi komoditi tertentu. Produksi output tertentu adalah

inefisiensi teknis jika ada cara-cara lain untuk memproduksi output yang bias menggunakan semua input dengan jumlah yang lebih kecil. Produksi dikatakan efisien teknis jika tidak ada alternatif cara yang bisa digunakan semua input dengan jumlah yang lebih kecil.

2. Efisiensi ekonomis, berkaitan dengan nilai semua input yang digunakan untuk memproduksi output tertentu. Produksi output tertentu dinamakan efisien ekonomis jika tidak ada cara lain untuk memproduksi output yang bisa menggunakan seluruh nilai input dengan jumlah yang lebih sedikit.

Sedangkan menurut Sadono Sukirno (1994:254), konsep efisiensi adalah sebagai berikut:

1. Efisiensi produktif, yaitu efisiensi yang memenuhi dua syarat. Pertama, untuk setiap tingkat produksi ongkos yang dikeluarkan adalah yang paling minimum. Kedua, industri secara keseluruhan harus memproduksi barang pada ongkos rata-rata yang paling rendah.
2. Efisiensi alokatif, yaitu efisiensi dimana harga setiap barang sama dengan ongkos marginal untuk memproduksi barang tersebut.

## Metode Penelitian

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan yaitu analisis deskriptif. Analisis deskriptif adalah bentuk analisis data penelitian untuk menguji generalisasi hasil penelitian berdasarkan satu sampel (Iqbal Hasan, 2004:185). Penggunaan analisis deskriptif ini ditujukan untuk mengetahui gambaran penerapan *Total Quality Management (TQM)* terhadap sistem pengukuran kinerja melalui tingkat pengembangan produk dan peningkatan efisiensi biaya yang terjadi pada suatu perusahaan.

### Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan, adalah:

1. Metode Observasi

Observasi adalah teknik atau pendekatan untuk mendapatkan data primer dengan cara mengamati langsung obyek datanya. Ada dua jenis tipe observasi yaitu observasi langsung dan observasi tidak langsung. Peneliti menggunakan observasi langsung dalam pengamatannya (Indriantoro dan Supomo, 2002:157). Observasi langsung memungkinkan bagi peneliti untuk mengumpulkan data mengenai perilaku dan kejadian secara detail. Peneliti dalam observasi langsung tidak berusaha untuk memanipulasi kejadian yang diamati. Pengamat hanya mencatat apa yang terjadi sehingga mempunyai peran yang pasif. Secara tidak langsung peneliti juga menggunakan observasi tidak langsung, yaitu dengan menggunakan hasil-hasil pencatatan (Cooper, 2000:361).

2. Metode Wawancara

Menurut Jogiyanto (2004:93-94), metode wawancara adalah komunikasi dua arah untuk mendapatkan data dari responden. Metode wawancara yang digunakan adalah wawancara personal (*personal interview*) dan wawancara telepon (*telephone interview*). Wawancara personal merupakan wawancara dengan melakukan tatap muka langsung dengan responden. Dalam melakukan wawancara personal, responden yang dipilih harus mempunyai informasi yang

diinginkan dan harus mau bekerja sama dengan baik sehingga mau memberikan informasi yang dibutuhkan oleh pewawancara. Sedangkan, wawancara telepon yaitu wawancara yang dilakukan lewat telepon. Wawancara lewat telepon dilakukan saat respondennya cukup banyak dan menyebar, dan tidak dapat didatangi satu per-satu.

3. Studi Kepustakaan (*Library Research*)

Dalam studi kepustakaan, data yang diperoleh berupa data internal dan data eksternal. Data internal merupakan dokumen-dokumen akuntansi dan operasi yang dikumpulkan, dicatat dan disimpan di dalam suatu organisasi merupakan tipe data internal. Peneliti yang bukan merupakan bagian dari organisasi biasanya sulit untuk memperoleh data tersebut. Sedangkan, data eksternal adalah data yang disusun oleh suatu entitas selain peneliti dari organisasi yang bersangkutan. Sumber data dapat diperoleh dari buku (tinjauan pustaka), literatur, jurnal, dan lain-lain.

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan, maka hasil dari penelitian ini adalah:

1. Penerapan *Total Quality Management* pada PT BINTANG ALAM SEMESTA cukup memadai. Hal ini dapat terlihat dari elemen-elemen pendukung yang telah diteliti sebagai berikut:
  - a) Fokus Pada Pelanggan  
Pihak perusahaan telah melakukan penyesuaian terhadap kebutuhan pelanggan atas kualitas yang dihasilkan serta melakukan langkah-langkah yang tepat dan sesuai dengan permintaan pasar.
  - b) Obsesi Terhadap Kualitas  
Pihak perusahaan selalu mengutamakan mutu produk dan pelayanan yang terbaik untuk mencapai kebutuhan dan kepuasan pelanggan.
  - c) Pendekatan Ilmiah  
Pihak perusahaan terutama menyangkut desain pekerjaan, proses pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah telah didasari pada konsep serta teori-teori yang berkaitan dengan *Total Quality Management (TQM)*.
  - d) Komitmen Jangka Panjang  
Pihak perusahaan terus meningkatkan daya saingnya secara maksimal dengan berusaha berpedoman terhadap visi, misi, dan kebijakan mutu perusahaan dan menyebarluaskan visi, misi, dan kebijakan mutu tersebut kepada seluruh karyawan guna untuk dapat merealisasikan komitmen perusahaan secara bersama-sama.
  - e) Kerjasama Tim  
Pihak perusahaan sangat memperhatikan kerjasama tim dalam melakukan kegiatan operasionalnya, dari proses awal sampai produk jadi dari proses bisnis yang dilakukan serta aktivitas-aktivitas yang pendukung berjalannya proses produksi tersebut.



- f) Perbaikan Secara Berkesinambungan  
Pihak perusahaan melakukan perbaikan secara terus-menerus terhadap sumber daya manusia, mesin-mesin produksi, dan metode produksi yang digunakan. Perusahaan juga selalu melakukan pertimbangan atas masukan yang datang baik dari karyawan, pemasok, maupun konsumen guna untuk meningkatkan semua aspek kualitas.
  - g) Pendidikan dan Pelatihan  
Pihak perusahaan selalu memperhatikan kualitas sumber daya manusia perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam mendukung proses operasi perusahaan.
  - h) Kebebasan yang Terkendali  
Pihak perusahaan selalu memberikan kebebasan kepada para karyawan dalam mengeluarkan pendapat dalam mengambil keputusan dan memecahkan masalah berdasarkan standar dan ketentuan yang berlaku dalam perusahaan.
  - i) Kesatuan Tujuan  
Seluruh anggota perusahaan memiliki satu tujuan yang sama yang berkaitan dengan peningkatan mutu produk dan selalu mengutamakan kualitas dalam proses produksi.
  - j) Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan  
Pihak perusahaan selalu menganggap bahwa karyawan merupakan aset penting dalam perusahaan dalam proses pencapaian produktivitas, efisiensi, dan efektivitas kualitas produk yang dihasilkan.
2. PT BINTANG ALAM SEMESTA telah melakukan pengembangan produk yang cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari lima dimensi spesifik yang digunakan untuk menilai kinerja usaha pengembangan produk sebagai berikut:
- a) Kualitas Produk  
Pihak perusahaan telah menghasilkan produk hasil pelemasan kulit untuk bahan sepatu balet dan sarung tangan yang menghasilkan kualitas yang baik dan mampu memenuhi kebutuhan dan kepuasan para pelanggan.
  - b) Biaya Produk  
Biaya yang dikeluarkan untuk produk meliputi biaya bahan baku, biaya bahan kimia, biaya tenaga kerja, dan biaya overhead pabrik. Harga jual produk ditetapkan di atas harga pokok produk, sehingga perusahaan mendapatkan keuntungan dari hasil penjualan kepada pelanggan.
  - c) Waktu Pengembangan Produk  
Proses pengembangan produk perusahaan dimulai pada bulan Februari 2009 dan perusahaan memerlukan waktu untuk memproses pelemasan kulit selama 10 (sepuluh) hari dari proses awal sampai dengan proses hasil (*packaging*).
  - d) Biaya Pengembangan  
Biaya pengembangan yang dikeluarkan oleh perusahaan meliputi biaya bahan baku, biaya bahan kimia, biaya tenaga kerja, dan biaya overhead pabrik.
  - e) Kapabilitas Pengembangan  
Pihak perusahaan memiliki sumber daya manusia yang memiliki pengalaman dan kemampuan yang baik dalam menghasilkan produk yang berkualitas, memiliki fasilitas-fasilitas produksi seperti peralatan dan mesin-mesin dengan kuantitas yang cukup dan kualitas yang baik, serta memiliki manajemen mutu yang responsif, aktif, dan bertanggung jawab terhadap keseluruhan aktivitas perusahaan.

3. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat dibuktikan bahwa PT BINTANG ALAM SEMESTA telah mencapai tingkat efisiensi biaya produksi rata-rata sebesar 6% dimana nilai biaya produksi aktual lebih kecil dari nilai biaya standar. Hal ini berarti bahwa perusahaan dari tahun ke tahun mengalami peningkatan mutu, baik terhadap produk maupun pelanggan.

No	Jenis Produk	Tahun 2009		
		Standar (Rp)	Aktual (Rp)	Efisiensi (%)
1	Linning	5.696.485.363	1.878.594.145	6,464%
2	Suede Upper	7.044.730.543	2.817.892.217	5,915%

Sumber: PT.Bintang Alam Semesta

4. Dalam mengupayakan peningkatan mutu produk perusahaan, banyak biaya harus dikeluarkan. Biaya-biaya yang dikeluarkan PT BINTANG ALAM SEMESTA untuk melaksanakan pengendalian mutu adalah sebagai berikut:

Biaya Mutu	2008	%	2009	%
Biaya Pencegahan	95.725.000	1,22%	87.255.000	1,05%
Biaya Penilaian	64.635.000	0,82%	71.320.000	0,86%
Biaya Kegagalan Internal	52.885.000	0,67%	38.768.000	0,47%
Biaya Kegagalan Eksternal	43.687.000	0,56%	30.250.000	0,36%
Total Biaya Mutu	256.932.000	3,27%	227.593.000	2,74%
Total Penjualan	7.868.551.000	100%	8.323.977.000	100%

Sumber: PT.Bintang Alam Semesta

a) Biaya Pencegahan (*Prevention Cost*)

Biaya pencegahan pada perusahaan mengalami penurunan. Penurunan biaya ini memiliki manfaat bagi perusahaan untuk perencanaan mutu menjadi lebih baik, sumber daya manusia perusahaan menjadi lebih terampil dan bekerja secara efektif, melakukan peninjauan produk sebelum dikirim kepada pelanggan, pengendalian proses produksi, dan pengawasan dan pengevaluasian terhadap perencanaan mutu secara keseluruhan.

b) Biaya Penilaian (*Appraisal Cost*)

Biaya penilaian mengalami kenaikan di tahun 2009. Hal ini memberikan manfaat bagi perusahaan untuk dapat mengurangi adanya produk cacat yang diterima dari pemasok dan pesanan sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan oleh pelanggan, dapat melaksanakan pemeriksaan mutu produk dalam proses produksi maupun produk jadi, dan dapat mendeteksi serta mencegah terjadinya penurunan mutu produk.

c) Biaya Kegagalan Internal (*Internal Failure Cost*)

Biaya kegagalan internal perusahaan mengalami penurunan di tahun 2009. Hal ini memberikan beberapa manfaat untuk perusahaan dalam melakukan penekanan biaya kerugian yang ditimbulkan akibat kesalahan

dalam proses produksi, dapat mengubah produk cacat menjadi produk yang memiliki nilai jual bagi pelanggan, pemanfaatan waktu proses produksi menjadi lebih efektif dan efisien, dan dapat mengurangi adanya sisa bahan baku yang tidak terpakai dalam upaya memenuhi tingkat mutu yang diharapkan.

d) Biaya Kegagalan Eksternal (*External Failure Cost*)

Biaya kegagalan eksternal perusahaan mengalami penurunan di tahun 2009. Hal ini memberikan beberapa manfaat untuk menghemat biaya, mengurangi persediaan dana yang digunakan sebagai pertanggungjawaban atas kegagalan perusahaan dalam memenuhi standar mutu produk, dan mempertahankan dan meningkatkan loyalitas dari pelanggan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan.

5. Setelah peneliti melakukan penelitian yang lebih lanjut terhadap penerapan *Total Quality Management (TQM)* pada sistem pengukuran kinerja diperoleh hasil bahwa penerapan *TQM* pada PT BINTANG ALAM SEMESTA memberikan pengaruh yang positif terhadap sistem pengukuran kinerja perusahaan yang meliputi proses pengembangan produk dan tingkat efisiensi biaya.
6. PT BINTANG ALAM SEMESTA melakukan pengendalian mutu produk yang meliputi pengendalian produk yang tidak sesuai, melakukan tindakan korektif dan tindakan pencegahan, serta melakukan perbaikan berkesinambungan. Hal ini dilakukan untuk dapat mempertahankan keunggulan mutu yang dimiliki perusahaan dan untuk mempertahankan keunggulan daya saing perusahaan.
7. PT BINTANG ALAM SEMESTA memiliki beberapa kekurangan dalam penerapan *TQM* diantaranya adalah terjadinya kesalahan/kegagalan dalam berproduksi, penerapan sistem audit yang kurang efektif di dalam perusahaan, dan pengendalian pesanan pelanggan yang kurang efektif.

## Simpulan dan Saran

### Simpulan

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa penerapan *TQM* pada PT BINTANG ALAM SEMESTA memberikan pengaruh yang positif terhadap sistem pengukuran kinerja perusahaan yang meliputi proses pengembangan produk dan tingkat efisiensi biaya, melalui pengembangan produk sesuai kebutuhan pasar yang memberikan nilai tambah bagi perusahaan juga juga berhasil menghemat biaya atau mencapai tingkat efisiensi biaya di tahun 2009 dengan melakukan pengendalian, pengawasan, tindakan korektif, tindakan pencegahan, serta perbaikan yang berkesinambungan terhadap mutu produk.

### Saran

1. Fokus terhadap kualitas dan pelanggan harus tetap dipertahankan.
2. PT BINTANG ALAM SEMESTA diharapkan selalu bertindak lebih kreatif dan inovatif dalam melakukan pengembangan produk dan lebih teliti terhadap kesalahan dalam proses produksi agar biaya yang dihasilkan menjadi efisien.

3. PT BINTANG ALAM SEMESTA diharapkan melakukan pengauditan keseluruhan aktivitas yang terjadi di dalam perusahaan dengan memakai seseorang yang ahli agar pengendalian mutu dan sistem operasi dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan yang diharapkan.
4. PT BINTANG ALAM SEMESTA diharapkan meminta surat pesanan pembelian (*purchase order*) dari pelanggan sebagai bukti pemesanan untuk menghindari kesalahan dan ketidakcocokan dalam kuantitas pesanan yang diinginkan.

## Daftar Pustaka

- Anthony, Atkinson, et al. 1995. *Management Accounting. International Edition*. New Jersey, Englewood Cliff: Prantice-Hall International Inc.
- Cooper, Emory. 2000. *Metodologi Penelitian*. Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat.
- Fitria. 2005. Evaluasi Penerapan Total Quality Management Pada Bagian Produksi PT. Mustika Ratu. *Skripsi Akuntansi*, Program Sarjana Universitas Widyatama, Bandung.
- Gasperz, Vincent. 2001. *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hardjosoedarmo, Soewarso. 2004. *Total Quality Management*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hasan, Iqbal M. 2004. *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Horngren, Charles T., Gary L. Sunden and William O. Stratton. 1996. *Introduction to Management*. New Jersey. Englewood Cliff: Prantice-Hall International Inc.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Jogiyanto. 2004. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: BPFE.
- Lipsey, et al. 1995. *Pengantar Mikroekonomi*. Edisi Kesepuluh. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Narsa, I Made dan Rani Dwi Yuniawati. 2003. Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Management dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Ekonomi Akuntansi*. Vol. 5. No. 1 Mei 2003: hal 18-35.
- Nasution, M. N. 2002. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nursya'bani. 2006. *Manajemen Kualitas Perspektif Global*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Ekonisia.
- Rina, Parama Astri. 2000. Pemeriksaan Operasional Atas Fungsi Penjualan Sebagai Alat Bantu Manajemen Untuk Mencapai Target Penjualan. *Skripsi Manajemen*. Program Sarjana Universitas Parahyangan. Bandung.
- Setiawan. 2006. Pengaruh Implementasi Total Quality Management (TQM) Terhadap Terhadap Budaya Kualitas. *Skripsi Akuntansi*. Program Sarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Simamora, Henry. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Sukirno, Sadono. 1994. *Pengantar Teori Mikroekonomi*. Edisi Kedua. Jakarta: Rajawali Pers.
- Supriono. 2000. *Akuntansi Biaya*. Edisi Keenam. Yogyakarta: STIE YKPN.

- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. 2003. *Total Quality Management*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Andi Offset.
- Ulrich, Karl. T. et al. 2001. *Perencanaan dan Pengembangan Produk*. Jakarta: Salemba Teknik.
- Yulliani, Dwi dan Ch. Wiwik Sunarni. 2008. Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Return On Assets Pada Perusahaan Manufaktur di Surakarta dan Sekitarnya. *Jurnal Ekonomi Akuntansi*. Vol. 20 (1): hal 65-76.